

Eric Lippmann

Andres Pfister

Urs Jörg

(Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

5., vollständig überarbeitete Auflage 2019

Mit 168 Abbildungen, 63 Tabellen und Illustrationen

Band 2

Springer

Inhaltsverzeichnis Band 2

III Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

11	Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting	459
	<i>Eric Lippmann</i>	
11.1	Was ist Beratung?	460
11.1.1	Professionelle Beratung	461
11.1.2	Anlässe für Beratung	462
11.1.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung	463
11.2	Ablauf und Design von Beratungsprojekten	465
11.3	Formen von Beratung	470
11.3.1	Unternehmensberatung, Organisationsberatung und -entwicklung	470
11.3.2	Supervision und Coaching	472
11.4	Suche und Auswahl von Beratern	477
11.5	Führungskraft als Coach? Möglichkeiten und Grenzen	479
	Literatur	481
12	Organisieren als Führungsaufgabe	483
	<i>Urs Jörg, Stephan Burla</i>	
12.1	Einführung	484
12.2	Organisationsinstrumente	486
12.2.1	Instrumente der Aufbauorganisation	487
12.2.2	Instrumente der Ablauforganisation	492
12.2.3	Projektorganisation	496
12.3	Prinzipien der Organisationsgestaltung	497
12.3.1	Formale Gestaltungsprinzipien	497
12.3.2	Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung	499
12.4	Methoden der Organisationsgestaltung	502
12.4.1	Prozessorientierte Methoden	503
12.4.2	Strukturorientierte Methoden	505
12.4.3	Neue Organisationsformen	506
12.5	Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität	509
12.5.1	Flexibilität und Zukunftsfähigkeit	510
12.5.2	Stabilität und Effizienz	510
12.5.3	Arbeitsteilung, Hierarchie und Macht	511
12.6	Folgerungen für die Führungspraxis	512
	Literatur	515

13	Personalgewinnung, Entwicklung und Trennungsmanagement	517
	<i>Renee Bremi, Christoph Negri, Birgit Werkmann-Karcher, Daniel Nordmann, Claudia Beutter</i>	
13.1	Mitarbeitende gewinnen	519
13.1.1	Einführung	519
13.1.2	Selektionsprozess aus Sicht des Arbeitgebers	520
13.1.3	Checkliste Stellenanzeigen	521
13.1.4	Recruiting-Trends der letzten Jahre	523
13.1.5	Erstellen des Anforderungsprofils und der Anforderungskriterien	526
13.1.6	Das Bewerbungsgespräch	531
13.1.7	Interpretation und Selektionsentscheidung	542
13.1.8	Evaluation des Rekrutierungsprozesses	545
13.1.9	Einführung neuer Mitarbeitenden	548
13.2	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	552
13.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	552
13.2.2	Personalentwicklungsinstrumente	553
13.2.3	Einbindung der Personalentwicklung in den Zielvereinbarungsprozess	555
13.2.4	Sind Führungskräfte für die Personalentwicklung verantwortlich?	558
13.2.5	Personalentwicklung als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung	560
13.2.6	Personalentwicklung als individuelle Laufbahnentwicklung	561
13.2.7	Personalentwicklung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten	562
13.3	Mitarbeitende beurteilen	564
13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeiterbeurteilung	564
13.3.2	Kommunizieren der Leistungsbeurteilung	581
13.3.3	Herausforderungen und Trends in der Leistungsbeurteilung	584
13.4	Trennungsprozesse gestalten	587
13.4.1	Individuelle Trennungsgründe	588
13.4.2	Betriebsbedingte Kündigungen	589
13.4.3	Trennungskultur	590
13.4.4	Trennungsprozess	590
13.4.5	Schlüsselpersonen und deren Rolle	591
13.4.6	Vorbereitung des Trennungsgesprächs	592
13.4.7	Verlauf des Gesprächs	595
13.4.8	Reaktionsmuster der Betroffenen	596
13.4.9	Achterbahnfahrt der Gefühle	597
13.4.10	Begleitung bei Austritt und Stellensuche	599
13.4.11	Verbleibende Mitarbeiter	599
	Literatur	602
14	Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit	607
	<i>Urs Alter, Jean-Christophe Dumeril, Stefan Heer, Hansjörg Künzli</i>	
14.1	Informieren als Führungsaufgabe	609
14.1.1	Information: ein existenzielles Grundbedürfnis	609
14.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	611
14.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe	612
14.1.4	Information oder Kommunikation?	614
14.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	615

14.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	615
14.1.7	Informationswege	616
14.1.8	Informieren in Krisensituationen	618
14.1.9	Zehn Grundregeln des Informierens	619
14.1.10	(Micro-)Computersicherheit, Spionage und Fälschung	620
14.1.11	Elektronische Informationsmittel, analog und digital	621
14.1.12	Gute oder schlechte Informationsquellen, Vertrauenswürdigkeit	624
14.1.13	Faktor Mensch	625
14.1.14	Mitteilungsbedürfnis	625
14.1.15	Informationsmittel richtig auswählen und richtig einsetzen	631
14.2	Wissensarbeit und Innovation	635
14.2.1	Innovation und Wissensarbeit-eine Einführung	635
14.2.2	Denkfehler der Wissensarbeit	640
14.2.3	Wie führt man Wissensarbeiter?	644
14.2.4	Innovation und Wissensarbeit auf einen Punkt gebracht	652
14.3	Motivation	654
14.3.1	Einleitung	654
14.3.2	Motivation und motivieren	654
14.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation	655
14.3.4	Motivation und Motive: Leistung, Anschluss und Macht	657
14.3.5	Annäherung und Vermeidung	658
14.3.6	Implizite und explizite Motive	659
14.3.7	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele?	660
14.3.8	Führung und Motivation	661
	Literatur	673
15	Führen mit Zielen	675
	<i>Christoph Hoffmann, Andres Pfister</i>	
15.1	Ziele	676
15.2	Individuelles Führen mit Zielen	677
15.3	Organisationales Führen mit Zielvereinbarung (MbO)	681
15.3.1	Absicht und Zweck von MbO	682
15.3.2	MbO-Prozesse in Organisationen	685
15.3.3	Rahmenbedingungen für MbO	691
15.3.4	Arten von Zielen	692
15.3.5	Ziele formulieren	695
15.3.6	Zielvereinbarungsgespräche durchführen	700
15.3.7	Zielcontrolling	703
15.4	Kritik an MbO	707
15.4.1	Fehler in der Zielsetzung	708
15.4.2	Fehler in der Leistungsrückmeldung	709
15.4.3	Fehler in der Unterstützung der Leistungserbringung	710
15.5	Delegation	711
15.5.1	Auftragserteilung und Delegation	712
15.5.2	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht?	713
15.5.3	Prozess der Delegation	715
15.5.4	Chancen und Gefahren der Delegation	720
	Literatur	722

IV Das Management komplexer Führungssituationen

16	Projektmanagement	727
	<i>Uwe Neumann</i>	
16.1	Auf einen Blick	728
16.2	Der Führungskompass als Leitfaden für erfolgreiches Projektmanagement	729
16.2.1	Die Führungsaufgaben	730
16.2.2	Prinzipien der wirksamen Führung	735
16.3	Systemisches Projektmanagement	739
16.4	Merkmale eines Projektes	740
16.5	Definition von Projektmanagement	741
16.6	Anwendung des Führungskompass im Projektmanagement	741
16.6.1	Für Ziele sorgen	742
16.6.2	Organisieren	747
16.6.3	Kontrollieren und Beurteilen	751
16.6.4	Entscheiden	752
16.6.5	Potenziale entfalten und Menschen entwickeln	752
16.6.6	Für Zusammenarbeit sorgen	753
16.7	Der Blick auf das Projektteam	756
16.7.1	Forming-Phase	756
16.7.2	Storming-Phase	757
16.7.3	Norming-Phase	757
16.7.4	Performing-Phase	757
16.7.5	Adjourning-Phase	758
	Literatur	760
17	Konfliktmanagement	763
	<i>Eric Lippmann</i>	
17.1	Konflikte in Organisationen	764
17.2	Konfliktdefinitionen	765
17.3	Funktionalität von Konflikten	766
17.4	Konfliktarten	768
17.4.1	Klassifikation nach Ebenen	768
17.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegenständen: „Issues“	774
17.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform	776
17.5	Konflikteskalation	779
17.5.1	Konflikteskalationsmechanismen	779
17.5.2	Eskalationsstufen	780
17.6	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe	783
17.6.1	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten	784
17.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen	789
17.6.3	Harvard-Konzept	792
17.6.4	Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandelns	804
	Literatur	808
18	Führen in Zeiten des Wandels	809
	<i>Volker Kiel</i>	
18.1	Phänomene des Wandels – Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation	812

18.2	Der systemische Blickwinkel auf die Organisation	817
18.2.1	Systemrelevante Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur und Kultur	818
18.2.2	Organisation als soziales System	821
18.3	Vorstellungen und innere Bilder: die Leitmotive für das subjektive Erleben in Veränderungssituationen	824
18.4	Kognitive Schemata: die mentale Repräsentation der wahrgenommenen Veränderungssituation	827
18.5	Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive	832
18.5.1	Psychische und soziale Systeme in Anbetracht der Autopoiese	832
18.5.2	Prinzipien der Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen	843
18.6	Der sogenannte Widerstand – oder: wahrgenommene Reaktionen als dienliche Hinweise nutzen	854
18.7	Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen	858
18.7.1	Formen der Veränderungen – radikaler und evolutionärer Wandel	859
18.7.2	Strategien der Veränderungen	861
18.7.3	Ebenen der Veränderungen – sachlogische und psychosoziale Aspekte	863
18.7.4	Werte als Ansatz organisationaler Kulturentwicklung – Zugang zu den mentalen Modellen finden	866
18.8	(Ein-)Führung von Veränderungsprozessen in Organisationen	870
18.8.1	Der Auftrag im Veränderungsprozess	870
18.8.2	Prinzipien für die Führung von Veränderungsprozessen	872
	Literatur	882
19	Diversität – Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund	885
	<i>Daniela Eberhardt, Stefanie Neumann, Elisa Streuli</i>	
19.1	Diversity und Vielfalt – ein Führungsthema	887
19.2	Altersgerechte Führung	890
19.2.1	Alter und Generation	890
19.2.2	Herausforderungen für die Führung	891
19.2.3	Führungsstile für verschiedene Generationen	892
19.3	Frauen, Männer und Führung	895
19.3.1	Konsequenzen für die Führung	896
19.4	Führung und Kultur	898
19.4.1	Kulturelle Muster und Kulturdimensionen	898
19.4.2	Führungskompetenzen in interkulturellen Kontexten	901
19.4.3	Führen multikulturell zusammengesetzter Gruppen	903
19.5	Folgerungen für die Unternehmen	905
	Literatur	908
20	Verhaltensauffälligkeit, psychische Störungen und Führung	911
	<i>Imke Knafla, Marcel Schär Gmelch</i>	
20.1	Was sind Verhaltensauffälligkeiten, was sind psychische Störungen?	912
20.1.1	Psychische Störung als Abweichung von der Norm	913
20.1.2	Psychische Störung als innere Spannung	913
20.1.3	Erstes Fazit: Psychische Gesundheit als labiles Gleichgewicht	918
20.2	Wie erkennt man Verhaltensauffälligkeiten?	918
20.2.1	Das Problem der (Nicht-)Sichtbarkeit	918

20.2.2	Probleme frühzeitig erkennen: Symptome, Warnzeichen und Verhaltensänderungen	919
20.2.3	Zweites Fazit: Private Probleme und Arbeitsleistungen sind nicht trennbar	923
20.3	Wie und wann sollen Probleme angesprochen werden?	923
20.3.1	Das Gespräch vorbereiten und leiten	923
20.3.2	Wie geht es nach dem ersten Gespräch weiter?	931
20.3.3	Drittes Fazit: Führung so gestalten, dass Mitarbeitende bei Problemen auf den Vorgesetzten zukommen	933
	Literatur	934
21	Macht und Mikropolitik	937
	<i>Andres Pfister, Michael Zirkler</i>	
21.1	Einführung	938
21.2	Einfluss, Autorität und Macht	939
21.3	Ein Wirkungsmodell der Macht	940
21.4	Quellen und Wege der Machtausübung	942
21.4.1	Machtaufgrund von Person, Position und sozialem System	942
21.4.2	Veränderungen der Machtquellen	943
21.5	Prozesse und Wirkung von Macht und Einfluss	945
21.5.1	Einflussprozesse	945
21.5.2	Wirkung von Einfluss und Macht	946
21.5.3	Taktiken der Einflussnahme	946
21.5.4	Drohen und Versprechen	948
21.5.5	Widerstand	950
21.6	Systemische Aspekte der Macht	951
21.6.1	Herrschaftssysteme	951
21.6.2	Mikropolitik	952
21.6.3	Strategie und Taktik	954
21.6.4	Macht und „Spiele“	955
21.6.5	Schließen von Rationalitätslücken	959
21.6.6	Macht, Vertrauen, Verständigung	960
21.7	Fazit	961
	Literatur	961
22	Neue Formen der Führung	963
	<i>Urs Jörg, Thomas Klink</i>	
22.1	Dynamik und Komplexität nehmen zu	964
22.1.1	Evolutionäre Organisationen	965
22.2	Zen-Meditation und Leadership: Führen aus der Mitte	984
22.2.1	Ausgangssituation	984
22.2.2	Möglichkeiten zur Umsetzung einer Meditationspraxis	986
22.2.3	Das meditative Modell der Führung	989
22.2.4	Anwendung in der Führung	993
	Literatur	999
	 Serviceteil	1001
	Index	1002